

XIII კვირის მასალა

ორგანიზაციული კულტურა:

მისი მნიშვნელობა, სტრუქტურა და შინაარსი

ცნობილია, რომ არანაირი სოციალური სისტემა არ ამოიწურება ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურით, თუმცა განისაზღვრება მის მიერ. ფორმალური სტრუქტურა არ შეიძლება მოიცავდეს სოციალური გარემოს ყველა ასპექტს. ორგანიზაციაში გაერთიანებული არიან ადამიანები, რომლებსაც უსათუოდ შეაქვთ ორგანიზაციაში თავიანთი მოტივები, მოლოდინი, წინანდელი გამოცდილება. მათი საქმიანობა არ შემოიფარგლება დაპროგრამირებული ფორმალური როლის შესრულებით, ისინი ერთმანეთს შორის შედიან ურთიერთობაში, ამიტომ წარმოქმნილი შიდაორგანიზაციული კავშირები ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურით გათვალისწინებულ კავშირებზე გაცილებით მდიდარი და რთულია.

ამრიგად, ორგანიზაციული სტრუქტურა აღმოჩნდება კულტურულ გარემოში ჩაძირული, რამაც შეიძლება მიგვიყვანოს მის განმტკიცებამდე, სტრუქტურის დაშლამდე ან ფორმირებამდე. ეს, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე. თანაც ორგანიზების უნარი წარმოადგენს კულტურის კომპონენტს, ამიტომ ამჟამად ხელმძღვანელები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ორგანიზაციულ კულტურას, განიხილავენ რა მას, როგორც ძლიერ სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც იძლევა ზოგადი მიზნების შესრულებაზე ყველა ქვედანაყოფისა და ცალკეული თანამშრომლების ორიენტირების საშუალებას.

ორგანიზაციული კულტურა – ეს შეხედულებების, რწმენის, ფასეულობებისა და ნორმების ნაკრებია, რომელსაც იზიარებს ორგანიზაციის მუშაკთა უმრავლესობა.

ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება სტიქიურად ფასეულობებისა და მუშაკთა წინანდელი გამოცდილების ურთიერთქმედების პროცესში, და, ამრიგად, ქმნის ორგანიზაციის უნიკალურობას. ორგანიზაციული კულტურა ვლინდება ორგანიზაციაში ადამიანებს შორის არსებულ ურთიერთობებში. მართალია, ორგანიზაციული კულტურის იდეა ატარებს საკმაოდ აბსტრაქტულ ხასიათს, მაგრამ ის არსებობს, ვრცელდება და გავლენას ახდენს ყველაფერზე, რაც ხდება ორგანიზაციაში. თუმცა,

სპონტანურად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა ყოველთვის არ არის ხელსაყრელი ბიზნესისთვის.

ორგანიზაციის მართვადობის გასაზრდელად მიზანშეწონილია შეგნებულად ჩამოვაყალიბოთ ორგანიზაციის კულტურა, რომელიც შეესაბამება მის მიზნებს და სტრატეგიას. ასეთ შემთხვევაში მას ეწოდება კორპორაციული კულტურა. კორპორაციული კულტურა მაქსიმალურად და პირდაპირ აერთიანებს პერსონალის ინტერესებს ფირმის ზოგადი მიზნების ირგვლივ. გასაგებია, რომ ორგანიზაციული კულტურა უფრო ფართო და მრავალფეროვანია, ვიდრე კორპორაციული კულტურა, რადგან ფასეულობებთან და ნორმებთან ერთად, რომელთა პროპაგანდირება ხდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ, მოიცავს პროფესიონალურ, ასაკობრივ და სხვა სოციალური ჯგუფების ჩამოყალიბებულ ფასეულობებსა და ნორმებს.

პრაქტიკულად შეუძლებელია ვიპოვოთ ორგანიზაციის კორპორაციული კულტურის ფორმალური აღწერა. ჩვეულებრივ, წარმოდგენას მასზე ჩვენ ვიღებთ ისტორიებიდან კომპანიის “ცხოვრების” შესახებ, კომპანიის იდეალების ამსახველი ღოზუნგებიდან, მუშაკების შეკრებების ან დაჯილდოვების მიღების პროცედურებიდან.

ტერმინი “კორპორაციული კულტურა” პირველად XX საუკუნეში გამოიყენა ფელდმარშალმა და სამხედრო თეორეტიკოსმა მოლტკემ, დაახასიათა რა ურთიერთობები ოფიცერთა გარემოში. ცნობილია, რომ ქცევის წესები, როგორც დაწერილი, ისე დაუწერელი, ჩამოყალიბდნენ პროფესიონალური გაერთიანებების შიგნით ჯერ კიდევ შუა საუკუნეების გილდიებში, თანაც ამ წესების დარღვევებმა შეიძლება მიგვიყვანონ გაერთიანებებიდან მათი წევრების გარიცხვამდე. ორგანიზაციული კულტურის ფენომენის შესწავლას საწყისი დაუდო გამოჩენილმა გერმანელმა მეცნიერმა მაქს ვებერმა. მაგრამ კორპორაციული კულტურის შემუშავება აქტიურად დაიწყო აშშ-ში გასული ასწლეულის 80-იანი წლების დასაწყისში.

განასხვავებენ კულტურის შემდეგ ფუნქციებს:

- 1) საინფორმაციო, რომელიც მდგომარეობს სოციალური გამოცდილების გადაცემაში;
- 2) შემეცნებითი, რომელიც მდგომარეობს ორგანიზაციისადმი მუშაკის ადაპტაციის სტადიაზე კულტურის პრინციპების შემეცნებასა და ათვისებაში და, ამრიგად, ხელს უწყობს მის ჩართვას კოლექტივის ცხოვრებაში;
- 3) ნორმატიული, რადგან კულტურა ადგენს ორგანიზაციაში მისაღები ქცევის ნორმებს;

- 4) მარეგულირებელი, რომლის საშუალებითაც ხდება ადამიანის ან ჯგუფის რეალური ქცევის შედარება ორგანიზაციაში მიღებულ ნორმებთან;
- 5) ფასეულობითი, რადგან კულტურა გავლენას ახდენს ადამიანის მსოფლმხედველობაზე;
- 6) საკომუნიკაციო, რადგან ორგანიზაციაში მიღებული ფასეულობების, ქცევის ნორმებისა და კულტურის სხვა ელემენტების საშუალებით ხდება მუშაკების ურთიერთგაგებისა და მათი ურთიერთქმედების უზრუნველყოფა.

განხილული ფუნქციები განსაზღვრავენ კორპორაციული კულტურის მნიშვნელობას ორგანიზაციისთვის, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში:

- ის ქმნის ორგანიზაციის განსაზღვრულ იმიჯს;
- თანამშრომლებს უქმნის უსაფრთხოების გრძნობას;
- ახალ მუშაკებს ეხმარება ორგანიზაციაში მომხდარი მოვლენების სწორად ინტერპრეტირებაში;
- ახდენს მუშაკების მაღალი პასუხისმგებლობის სტიმულირებას დასახული ამოცანების შესრულებისას, ამიტომ ზრდის ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას;
- ახდენს მუშაკების სტიმულირებას ზოგადი მიზნების მისაღწევად, რაც იწვევს ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის ზრდას;
- აწესებს შიდასაფირმო წესებისა და ქცევის სტანდარტებს, ამიტომ კულტურას ხშირად უწოდებენ „კულტურულ პროგრამირებას“;
- ახდენს მმართველობითი საქმიანობის რეგლამენტაციას;
- ხელს უწყობს მუშაკის იდენტიფიკაციას ფირმასთან და წარმოქმნის ფირმისადმი ერთგულებას.

ორგანიზაციული კულტურა – ეს რთული წარმონაქმნია, რომელშიც შეიძლება გამოვყოთ სამი სტრუქტურული დონე, რომლებიც განსხვავდებიან კომპონენტების ხილვადობისა და სირთულის ხარისხით: ზედაპირული, ზედაპირისქვეშა და სიღრმისეული.

ზედაპირული დონე შეიცავს ხილულ გარეგან ფაქტორებს, მათ შორის, ხილული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ტექნოლოგია, ოთახების ინტერიერი, სივრცისა და დროის გამოყენება, მომუშავეთა ქცევა, ურთიერთობის ენა და სტილი, რიტუალები. ყველაფერი ამის შეგრძნება და აღქმა შეიძლება გრძნობათა ორგანოებით.

ზედაპირისქვეშა დონე მოიცავს რწმენასა და ფასეულობებს, რომლებსაც იზიარებენ ორგანიზაციის წევრები და რომლებიც ახდენენ მუშაობის პრინციპების, ეთიკური წესების, ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიისა და მიზნების, ურთიერთობათა ნორმების დეკლერირებას. რწმენისა და ფასეულობების აღქმა ატარებს გაცნობიერებულ ხასიათს და დამოკიდებულია ადამიანთა სურვილებზე.

სიღრმისეული დონე მოიცავს ბაზურ ვარაუდებს, რომლებიც განსაზღვრავენ იმას, თუ როგორი რეაგირება უნდა მოვახდინოთ ამა თუ იმ მოვლენებზე, სახელდობრ, დამოკიდებულებას ზოგადსაკაცობრიო ფასეულობებისადმი, ეროვნულ მენტალიტეტს, წარმოდგენებს ადამიანის ბუნების შესახებ, დროისა და სივრცის შეფასებას, მუშაობის ოჯახისა და თვითგანვითარების მნიშვნელობას, ინდივიდისა და ჯგუფის ურთიერთობების წესებს.

განვიხილოთ ორგანიზაციული კულტურის კომპონენტები.

ორგანიზაციაში საკუთარი ადგილისა და საკუთარი თავის გაცნობიერება. ერთი სახის კულტურა აფასებს მუშაკის მიერ შინაგანი განწყობების დაფარვას, სხვები – იწონებენ მათ გარეგნულ გამოვლინებას, ორგანიზაციების ერთ ნაწილში იწონებენ თანამშრომლობას, ხოლო სხვებში კი – ინდივიდუალიზმს.

საკომუნიკაციო სისტემა და ურთიერთობის ენა (ზეპირი, წერილობითი, არავერბალური კომუნიკაციების გამოყენების ხასიათი, მათ შორის ქარგონის, აბრევიატურის, ქესტიკულაციის გამოყენება).

თანამშრომლების გარეგნობა და მათ მიერ საკუთარი თავის წარდგენა სამუშაოზე (უნიფორმის, სპეცსამოსის არსებობა, მოთხოვნები მუშაკების სისუფთავისადმი, კოსმეტიკისადმი, ვარცხნილობისადმი).

კვების ორგანიზაცია, კვებისათვის ოთახების არსებობა – არარსებობის, კვების პერიოდულობისა და ხანგრძლივობის, მთელი პერსონალისთვის ერთი სასადილო ოთახის ან მმართველი და რიგითი პერსონალისთვის ცალკეული სასადილო ოთახების არსებობის ჩათვლით.

დროის გაცნობიერება, დამოკიდებულება მის მიმართ და მისი გამოყენება (დროებითი განაწესის დაცვა და მისი წახალისება).

ადამიანებს შორის ურთიერთობები (მათ შორის, ასაკით, სქესით, სტატუსით, გამოცდილებით, ცოდნით, რელიგიით და ა.შ. განსხვავებული ადამიანები, ურთიერთობების ფორმალიზაციის ხარისხი, კონფლიქტების გადაჭრის გზები).

ფასეულობები და ნორმები. ფასეულობები – ეს სტანდარტებისა და კრიტერიუმების ნაკრებია, რომელთა დეკლარირებას ახდენენ ორგანიზაციის დამფუძნებლები და მისი ხელმძღვანელობა, და რომლებიც შეადგენენ კორპორაციული კულტურის ბირთვს და მოწოდებულნი არიან გააერთიანონ სხვადასხვა ქვედანაყოფებისა და მართვის დონეების თანამშრომლები, აგრეთვე, ყოველი კონკრეტული ადამიანის პირადი ფასეულობები (ე.ი. ის, რასაც ადამიანები აფასებენ თავიანთ ორგანიზაციულ ცხოვრებაში, მაგალითად, მდგომარეობა, ტიტულები, თვით სამუშაო).

ნორმები – ეს ორიენტირებია, რომლებიც განსაზღვრავენ ამა თუ იმ ქცევის დაშვებულობას.

იმ ლიტერატურული წყაროების ანალიზი, რომლებიც აშუქებენ წარმატებული დასავლური ფირმების კორპორაციული კულტურის პრობლემებს, საშუალებას გვაძლევს შევადგინოთ კორპორაციული ფასეულობების საერთო ჩამონათვალი:

- უმაღლეს პროფესიონალურ დონეზე საკუთარი ვალდებულებების შესრულება;
- ინიციატივიანობისა და ინოვაციების აღქმის უნარი;
- ცვლილებებისადმი ადაპტურობა;
- გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- გუნდში მუშაობის უნარი;
- საჯაროობა მომავალი ან აქტუალური პრობლემების შესახებ ინფორმაციისთვის;
- ნდობა მუშაკებისადმი;
- კლიენტებისა და საკუთარი თავისადმი პატივისცემა;
- საზღაურის შესაბამისობა საქმიანობის შედეგებისადმი.

რადაცის რწმენა ან რაიმეს მიმართ განწყობა (მაგალითად, ხელმძღვანელობის, წარმატების, საკუთარი ძალების, ურთიერთგაგების, სამართლიანობის რწმენა, დამოკიდებულება კოლეგებისადმი, კლიენტებისადმი, კონკურენტებისადმი, ბოროტებისადმი, ძალადობისადმი).

მუშაკის განვითარების პროცესი (სამუშაოს დაუფიქრებელი ან გაცნობიერებელი შესრულება, ინტელექტზე ან ძალაზე დაყრდნობა).

შრომითი ეთიკა და მოტივირება (დამოკიდებულება სამუშაოზე, პასუხისმგებლობა სამუშაოზე, სამუშაოს განაწილება და შენაცვლება, მუშაობის შეფასება და საზღაური, წინსვლა სამსახურში).

უნდა გვესმოდეს, რომ ორგანიზაციაში დომინირებულ კულტურასთან ერთად შეიძლება იყოს მრავალი “ლოკალური” კულტურა, ე.ი. მართვის დონეების, ქვედანაყოფების, პროფესიონალური, რეგიონალური, ასაკობრივი ჯგუფების კულტურა. ასეთ კულტურას ეწოდება სუბკულტურა და შეიძლება არსებობდეს ზოგად კულტურასთან ერთად. არსებობს რამდენიმე სახის სუბკულტურა.

პირველი სახე – ეს სუბკულტურაა, რომლის ფასეულობები ემთხვევიან დომინირებული კულტურის ფასეულობებს. ჩვეულებრივ, ეს ორგანიზაციის ცენტრალური აპარატის კულტურაა.

მეორე სახე – ეს სუბკულტურაა, რომელიც მოიცავს დომინირებული კულტურის ძირითად ფასეულობებს, აგრეთვე, მათთან კონფლიქტში არმყოფი ფასეულობების ნაკრებს. ასეთი სუბკულტურების არსებობა შეიძლება აღინიშნებოდეს მართვის ტერიტორიულ ორგანოებში. სწორედ მათი საშუალებით შეიძლება წარმართოს ტერიტორიული განყოფილებების შეწყობა ადგილობრივი პირობებისადმი.

მესამე სახე – ეს სუბკულტურაა, რომლის ფასეულობები დომინირებული კულტურის ფასეულობების საწინააღმდეგოა, ამიტომ მას ეწოდება კონტრკულტურა. ასეთი კულტურები, ჩვეულებრივ, წარმოიქმნებიან კრიზისის პერიოდში.

2. კორპორაციული კულტურის ტიპები.

კორპორაციული კულტურის მართვა.

ზემოთ ჩამოყალიბებულიდან გამომდინარეობს, რომ ორგანიზაციის ეფექტური საქმიანობისთვის საჭიროა ერთმანეთს შორის ორგანიზაციის კულტურის, მისიის, სტრუქტურის შეთანხმებულობა, აგრეთვე, მათი შესაბამისობა ორგანიზაციის პერსონალისადმი, ამოცანებისადმი, ტექნოლოგიისადმი, გარემოცვისადმი. ამ მიდგომის თანახმად გამოყოფენ კორპორაციული კულტურის შემდეგ ტიპებს.

ძალაუფლების კულტურა. ის ხასიათდება ძალაუფლების ცენტრალიზაციის მაღალი დონით, ამიტომ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხი დამოკიდებულია სტრუქტურის ცენტრში მყოფი პიროვნებების ჯგუფზე. ეს კულტურა ეყრდნობა ცალკეულ პიროვნებებს, ის იძლევა გარეგანი და შინაგანი გარემოს ცვლილებებსა და მოვლენებზე სწრაფი რეაგირების საშუალებას. მაგრამ ასეთი კულტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციის ზომას, რადგან ძნელია ერთდროულად მრავალი სახის საქმიანობის კონტროლირება, ამიტომ გამოიყენება, ძირითადად, მცირე ორგანიზაციებში წრფივი ორგანიზაციული სტრუქტურით.

როლის კულტურა. ის აიგება ჩამოყალიბებულ ტრადიციებსა და წეს-ჩვეულებებზე, არ არის მგრძნობიარე სიახლეებისადმი, ხასიათდება ქვედანაყოფების მკაცრი სპეციალიზაციით, წესებისა და ინსტრუქციების განმსაზღვრელი გავლენით, რომლებიც მოითხოვენ სამუშაოს, უფლებამოსილებების, კავშირის ხერხების განაწილებას და კონფლიქტების გადაჭრას. როლის კულტურაში ძალაუფლების ძირითადი წყარო – ორგანიზაციულ იერარქიაში მდგომარეობის ძალაა. პირადი ძალაუფლება აქ მიუღებელია. ორგანიზაცია ასეთი ტიპის კულტურით ყველაზე კარგად მუშაობს სტაბილურ ვითარებაში, როდესაც პროდუქციის წარმოება კარგადაა აწყობილი ხანგრძლივი ვადით.

ასეთი კულტურა უდგება მხოლოდ და მხოლოდ ბიუროკრატიული ხასიათის ორგანიზაციებს ძალაუფლების მკაცრი იერარქიითა და ქვედანაყოფების სპეციალიზაციით. როლის კულტურა ვლინდება იქ, სადაც წარმოების სტაბილურობა ქცევის მოქნილობაზე მნიშვნელოვანია ან სადაც ტექნიკური კომპეტენტურობა და სპეციალიზაციის სიღრმე ახალი პროდუქციისა და მომსახურებების დანერგვაზე მნიშვნელოვანია.

ამოცანის კულტურა. ის ორიენტირებულია კონკრეტულ პროექტზე ან მუშაობაზე, შესაბამისად, ძირითადი აქცენტიც მასში კეთდება მუშაობის შესრულებაზე. ორგანიზაცია ასეთი კულტურით ცდილობს მიაღწიოს ყველაზე მეტ ეფექტურობას, აკავშირებს რა ერთმანეთთან საჭირო რესურსებსა და შესაფერის მუშაკებს, რომლებიც აიგივებენ საკუთარ თავს ორგანიზაციის მიზნებთან, მიიღებენ საუკეთესო კოლექტიურ შედეგამდე, უქვემდებარებენ რა მას ინდივიდუალურ მიზნებს. ამრიგად, გუნდის მუშაობის შედეგს ინდივიდუალურ მიზნებსა და **სტატუსში განსხვავებებზე მაღლა აყენებენ. ასეთ კორპორაციულ კულტურას გააჩნია გარემოს ცვლილებებისადმი მაღალი ადაპტაციის უნარი.** მისი გამოყენება მიზანშეწონილია მწვავე კონკურენციის პირობებში, როდესაც მნიშვნელოვანია ბაზრის ცვლილებებზე ფირმის ქცევის რეაგირების სინქარე და ხარისხი. ასეთი კულტურა შეესაბამება ორგანიზაციის მატრიცულ სტრუქტურას. მაგრამ ორგანიზაციებისთვის ასეთი კულტურით საჭიროა რესურსებით მაღალი უზრუნველყოფადობა და კვალიფიცირებული პერსონალი.

პიროვნების კულტურა. ძირითად ფასეულობას ამ კულტურაში წარმოადგენს ადამიანის პიროვნება, რომელიც აკეთებს ორგანიზაციაში იმას, რაც კარგად იცის. საერთო მიზნის ჩარჩოებში, დიდი ყურადღება ეთმობა მუშაკების საქმიანი აქტივობის ფორმირებასა და პიროვნებათაშორისი კონტაქტების დამყარებას. ძალაუფლების წყაროს წარმოადგენს რწმენის ძალა. ასეთი კომპანიის სტრუქტურა გამოიყურება როგორც შემსრულებელთა ცალკეული თანასწორუფლებიანი ჯგუფების ურთიერთკავშირი. პიროვნების კულტურა ორგანიზაციებში გვხვდება ძალზე იშვიათად, რადგან საჭიროებს მაღალ პიროვნულ კულტურას და პერსონალის პროფესიონალიზმს. ასეთი ორგანიზაციების მაგალითს შეიძლება წარმოადგენდნენ ცალკეული ინოვაციური ქვედანაყოფები და ორგანიზაციები, ვენჩურული კომპანიები, საკონსულტაციო ბიუროები, საადვოკატო კანტორები.

ამრიგად, ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული კულტურის შესწავლა საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ მისი ადექვატურობა ორგანიზაციის სტრატეგიისადმი და სტრუქტურისადმი, აგრეთვე, დროულად დაგვხვწოთ ურთიერთობები ორგანიზაციაში და შევინარჩუნოთ მისი ეფექტურობა.

კორპორაციული კულტურის ფორმირებასა და შინაარსზე გავლენას ახდენენ რიგი ფაქტორები:

- ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მმართველობის კულტურა;

- საქმიანი გარემო მთლიანობაში და დარგში, სადაც მუშაობს ორგანიზაცია;
- ეროვნული კულტურა.

კორპორაციული კულტურის დიდი მნიშვნელობა ორგანიზაციის შედეგიანობისთვის განსაზღვრავს მისი მართვის აუცილებლობას. **კორპორაციული კულტურის მართვა** ითვალისწინებს კულტურის კვლევას, ფორმირებას, შენარჩუნებასა და განვითარებას.

კორპორაციული კულტურის ფორმირება ხდება გარეგანი ადაპტაციისა და შინაგანი ინტეგრაციის გზით. გარეგანი ადაპტაციის პროცესი დაკავშირებულია საკუთარი ნიშის პოვნასთან ბაზარზე და ადაპტირებასთან მუდმივად ცვლადი გარემოცვისადმი:

- ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიის განსაზღვრის;
- მათი მიღწევის მეთოდების არჩევის, მათ შორის ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სტიმულირების სისტემის ფორმირების;
- ინდივიდისა და ჯგუფის მიერ მიღწეული შედეგების გაზომვის კრიტერიუმების ფორმირების გზით

შინაგანი ინტეგრაცია – ეს ორგანიზაციაში

- კომუნიკაციის მეთოდების არჩევის;
- ორგანიზაციისა და მის ჯგუფებში წევრობის კრიტერიუმების დადგენის;
- ორგანიზაციაში სტატუსების განსაზღვრისა და განაწილების, ძალაუფლების შექმნის, შენარჩუნებისა და დაკარგვის წესების დადგენის;
- სასურველი და არასასურველი ქცევის განსაზღვრის;
- ორგანიზაციაში სოციალური ურთიერთობების დონისა და ხასიათის შესახებ წესების დადგენის გზით ერთობლივი მუშაობისა და თანაარსებობის ხერხების პოვნის პროცესია.

კორპორაციული კულტურის შენარჩუნების მეთოდები.

მენეჯერების მხრიდან შეფასებისა და კონტროლის განსაზღვრული ობიექტებისა და საგნების არჩევა;

ხელმძღვანელობის რეაქცია კრიტიკულ სიტუაციებსა და ორგანიზაციულ კრიზისებზე. მაგალითად, წარმოებულ პროდუქციაზე მოთხოვნის მკვეთრი შემცირების შემთხვევაში ორგანიზაციას გააჩნია ორი ალტერნატივა: სამსახურიდან დაითხოვოს მუშაკთა ნაწილი ან ნაწილობრივ შეამციროს სამუშაო დრო დასაქმებულთა იგივე რაოდენობისას. ორგანიზაციებში, სადაც ადამიანი გამოცხადებულია „ნომერ პირველ“

ფასეულობად, როგორც ჩანს, იყენებენ მეორე ვარიანტს. როგორც აღნიშნავენ: „მთავარი ხელმძღვანელის ჭეშმარიტი როლი მდგომარეობს იმაში, რომ მართოს ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი მიზანდასახულებები“.

როლების მოდელირება და სწავლება, მაგალითად, ხელქვეითებისთვის კლიენტებისადმი გარკვეული დამოკიდებულების დემონსტრაცია, სასწავლო ფილმის დემონსტრაცია და ა.შ.

ჯილდოებისა და პრივილეგიების სისტემის ფორმირება. ჯილდოები და პრივილეგიები უნდა გამოიყენებოდეს ქცევის განსაზღვრული ნიმუშებისადმი. პრივილეგიებს წარმოადგენენ: კარგი კაბინეტი და მისი მდებარეობა, მდივანი, გამოყოფილი ავტომობილი, კარგი მოწყობილობა და ა.შ.

სამუშაოზე მიღების, დაწინაურებისა და სამსახურიდან დათხოვნის კრიტერიუმების ფორმირება. ეს კულტურის შენარჩუნების ერთ-ერთი ძირითადი ხერხია, რადგან ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლების დაწინაურების მეთოდები სწრაფად ხდება ცნობილი მისი წევრებისთვის.

ორგანიზაციული ტრადიციების, წეს – ჩვეულებების, მითების, სიმბოლოების ფორმირება. ტრადიციები აუმჯობესებენ მუშაკების ინფორმირებულობას, ხელს უწყობენ საკუთარ თავსა და გარშემომყოფებში რწმენის განმტკიცებას, საშუალებას გვაძლევენ ვიგრძნოთ თავი კომფორტულად. კოლექტივში განვითარებული ტრადიციებით ახალბედების სოციალურ – ფსიქოლოგიური ადაპტაცია მიმდინარეობს უფრო სწრაფად და წარმატებულად.

ამასთანავე საუბარია პოზიტიური, ჰუმანური ტრადიციების შესახებ. არაჰუმანური ტრადიციები უარყოფით გავლენას ახდენენ მუშაკის ადაპტაციაზე (მაგალითად, გამოცდები, რომლებიც უნდა გაიაროს ახალმოსულმა მუშაკმა, ძველი ტექნიკით, უინტერესო შრომით, დავალებებით, რომლებიც არ შედის მისი ვალდებულებების წრეში).

წეს-ჩვეულებები – ეს კოლექტივის სტანდარტული გამეორებადი ღონისძიებებია, რომლებიც ტარდება დადგენილ დროს და სპეციალური საბაბით მუშაკების მიერ ორგანიზაციული გარემოცვის ქცევასა და გაგებაზე გავლენის მოსახდენად.

ყველაზე გავრცელებულ წეს-ჩვეულებებს წარმოადგენენ: სამსახურიდან წასვლის (დათხოვნის) წეს-ჩვეულება; კონკურსის ან შეჯიბრების ჩატარების გზით საუკეთესოს გამოვლენის წეს-ჩვეულება, კორპორაციული ღონისძიებების (წვეულებების, ქალაქკარეთ მოგზაურობების) ჩატარების გზით განმარტოების წეს-ჩვეულება, ბაზური

სწავლების ან გადამზადების დასრულებისას წინსვლის წეს-ჩვეულება. წეს-ჩვეულებების ეფექტურობა იზრდება მათში არა მარტო მუშაკების, არამედ მათი ოჯახების ჩაბმისას. მაგალითად, ერთ-ერთ მეტალურგიულ საწარმოში წეს-ჩვეულების „პროფესიით საუკეთესოს“ ორგანიზატორები წერილებს უგზავნიდნენ გამარჯვებულთა ცოდლებს, რომლებშიც მაღლობას უხდიდნენ მათ იმისათვის, რომ ქმრებს ნაყოფიერი შრომისთვის კარგი პირობები შეუქმნეს.

ორგანიზაციის მითები – ეს ისტორიაა იმის შესახებ, თუ როგორ იყო შექმნილი ორგანიზაცია, რა სირთულეები განვლო მან, ვინ არიან მისი გმირები. “თანდაყოლილ გმირებად” გამოდიან ფირმის დამფუძნებლები, “სიტუაციუის გმირებს” წარმოადგენენ მუშაკები, რომლებმაც მიაღწიეს უდიდეს წარმატებებს, შეიძლება გამოვეყოთ “გმირები – ნოვატორები”, “გმირები – ექსპერიმენტატორები” და ა.შ. გმირების ფორმირების პროცესი აქტიურად გამოიყენებოდა საბჭოთა პერიოდშიც. საკმარისია გავიხსენოთ საპატიო დაფები, “სოციალისტური შეჯიბრების გამარჯვებულთა” დაჯილდოება და ა.შ.

შიდასაფირმო პროპაგანდისტული ინსტრუმენტების გამოყენება: შიდასაფირმო გაზეთებისა და ბიულეტენების, ვიდეოკასეტების გამოცემა, ხელმძღვანელთა საჯარო გამოსვლები, პრეს – კონფერენციების ჩატარება.

ყოველდღიური მმართველობითი მოქმედებების ჩატარება ორგანიზაციის დეკლარირებული ფასეულობების სრულ შესაბამისობაში.

კორპორაციული კულტურის განვითარება საჭიროა ორგანიზაციის ადაპტაციისთვის ფუნქციონირების ახალი პირობებისადმი. თვლიან, რომ ცვლილებები კულტურის შინაარსში საჭიროა მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში არსებული კულტურა ხელს არ უწყობს პერსონალის ქცევის შეცვლას იმ მდგომარეობამდე, რომელიც საჭიროა ორგანიზაციის შედეგიანობის სასურველი დონის მისაღწევად. ეს განსაკუთრებით საჭიროა შემდეგ შემთხვევებში, როდესაც:

- საჭიროა ორგანიზაციის ეფექტურობის მკვეთრი ამაღლება;
- იცვლება ორგანიზაციის მისია;
- ძლიერდება საერთაშორისო კონკურენცია;
- ვარაუდობენ ან ახორციელებენ მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ ცვლილებებს;
- ხდება მნიშვნელოვანი ცვლილებები ბაზარზე;
- მიიღება გადაწყვეტილებები უცხოელ მონაწილეებთან ერთობლივი საწარმოების შერწყმის, შთანთქმის, შექმნის შესახებ;

- აღინიშნება ორგანიზაციის სწრაფი ზრდა;
- ხდება გადასვლა “ოჯახური” ბიზნესიდან პროფესიონალურ მართვაზე;
- მიიღება გადაწყვეტილება საგარეო – ეკონომიკური საქმიანობის წარმოების შესახებ.

კორპორაციული კულტურის განვითარების ერთ-ერთ პრობლემას წარმოადგენს მისი ცვლილების ოპტიმალური ტემპის უზრუნველყოფა. ძალზე ნელი ტემპი აფერხებს ცვლილებების შეტანას და, მაშასადამე, ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებას. ძალზე მკვეთრმა ცვლილებებმა კორპორაციულ კულტურაში შეიძლება მიგვიყვანოს ახლის უარყოფამდე, უკვე არსებული კულტურის პოზიტიური საფუძვლების დაშლამდე ან ძლიერი კონტრკულტურის ფორმირებამდე.

განვითარების მეთოდები საკმაოდ ჰგვანან კულტურის შენარჩუნების მეთოდებს:

- მენეჯერების მხრიდან ყურადღების ობიექტებისა და საგნების ცვლილება;
- ხელმძღვანელობის სტილის ცვლილება;
- როლების ხელახალი დაპროექტება და პრიორიტეტების შეცვლა პერსონალის სწავლების პროგრამებში;
- კრიტერიუმების შეცვლა პერსონალის სტიმულირების სისტემაში;
- საკადრო პოლიტიკაში აქცენტების შეცვლა;
- ორგანიზაციული სიმბოლიკისა და წეს – ჩვეულებების შეცვლა.

სამწუხაროდ, მრავალ ორგანიზაციაში ამჟამად არ არსებობს კორპორაციული კულტურის შექმნის პროცესის მართვა და შენარჩუნებულია ტენდენცია მართვის ძლიერი ცენტრალიზაციისადმი. ამასობაში, კორპორაციული კულტურა, წარმოადგენს რა თვითორგანიზაციის ფაქტორს, გავლენას ახდენს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტურობაზე და, მაშასადამე, მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტურობაზე.